Niveau(x) d'enseignement : 9 Numéro EDUQ : 6970077
Centre d'intérêt : 540

Le Transport des apprentissages : dans une démarche de formation sur mesure / Direction générale de l'enseignement collégial, Service de la formation aux adultes ; [conception et réalisation, Lorraine Archambault, Nicole Boutin]. -- [Québec] : La Direction, 1989.
iv, 100 p. ; 28 cm. -- (Formation sur mesure)

La couv. porte en outre: L'éducation des adultes, la maîtrise de son avenir. Code: 1513-0110 ; 88-0803. Bibliogr. : p. 99-100.

ISBN 2-550-19542-6

Vedette(s)-secondaire(s): Archambault, Lorraine, éd. • Boutin, Nicole, éd. • Québec (Province). Direction générale de l'enseignement collégial. Service de formation aux adultes

Descripteur(s): Transfert d'apprentissage • Formation sur mesure • Formation dans l'entreprise • Education des adultes • Collégial (Ordre d'enseignement)

La recherche a pour but d'identifier et d'analyser les actions susceptibles d'influencer le transfert des apprentissages dans la situation de travail à l'intérieur d'une démarche de formation sur mesure. Le premier chapitre présente la problématique en insistant sur l'importance que devraient accorder les intervenants du réseau collégial à la question du réinvestissement. Le deuxième chapitre portant sur les éléments conceptuels propose une définition du transfert des apprentissages et décrit son processus. On y retrouve également une définition de la notion de formation sur mesure, un modèle d'intervention et une liste des principes qui doivent orienter et guider l'intervention. Au troisième chapitre, à la lumière de ce cadre théorique, chacune des opérations d'une intervention en formation sur mesure est analysée pour savoir si elle engendre des actions pouvant influencer le transfert. La conclusion permet de dégager les responsabilités que l'entreprise et le collège doivent assumer face au transfert des apprentissages ainsi que les gestes-clés qu'ils doivent poser.

Type de document: r

LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

DANS UNE DÉMARCHE DE FORMATION SUR MESURE

EDUQ
8970077

LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

DANS UNE DÉMARCHE DE FORMATION SUR MESURE

«COLLECTION FORMATION SUR MESURE»

Direction générale de l'enseignement collégial
Service de la formation aux adultes
Février 1989

Conception et réalisation

Lorraine Archambault
Nicole Boutin

Responsabilité du projet

Daniel Campeau, Service de la formation aux adultes

© Gouvernement du Québec

Dépôt légal: premier trimestre 1989
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-550-19542-6

AVANT-PROPOS

La formation sur mesure, pratiquée dans le réseau collégial depuis plus de dix ans, a suscité beaucoup d'intérêt et de questionnement, particulièrement depuis la mise en application de l'Accord Canada-Québec qui prévoit le financement d'activités de formation sur mesure en établissement. Les cégeps, soucieux d'offrir des services de qualité en formation, sont préoccupés par le perfectionnement des intervenants et intervenantes en formation sur mesure et entendent se doter de moyens de réflexion leur permettant d'outiller leur personnel.

La table "Éducation des adultes", qui regroupe les trois cégeps des régions Laurentides-Lanaudière et leur représentant régional, a mis sur pied un comité de perfectionnement chargé d'identifier les besoins de formation des professionnels et professionnelles des services d'éducation des adultes. Ce comité a retenu, comme un des thèmes de perfectionnement, l'élaboration d'un plan de formation qui intègre, dans des stratégies d'implantation, la question du transfert des apprentissages dans la situation de travail.

Pour faire suite à ces échanges au sein du comité, le Regroupement des cégeps des régions Laurentides-Lanaudière a soumis un projet de recherche au Service de formation aux adultes de la Direction générale de l'enseignement collégial, qui a accepté de le financer.

Cette recherche sur le transfert des apprentissages a été encadrée par le Service d'éducation des adultes du cégep de Saint-Jérôme. Nous remercions la direction de ce Service et toutes les personnes qui ont participé à sa réalisation. Nous remercions particulièrement monsieur Marcel Dénommé, représentant des cégeps des régions Laurentides-Lanaudière, de l'intérêt qu'il a manifesté pour cette recherche et madame Huguette Boutin, conseillère pédagogique au cégep de Matane, pour sa contribution à la partie théorique sur le transfert des apprentissages. Nos remerciements s'adressent également à madame Céline Bornais-Avon pour la réalisation technique du document et à monsieur Robert Mailloux pour les tableaux.

La publication des résultats de cette recherche sur le transfert des apprentissages arrive à un moment opportun. Depuis quelques années, les défis que posent d'importantes transformations socio-économiques comme celles de la mondialisation des marchés, de la protection de l'environnement et du vieillissement de la main-d'oeuvre, ont attiré l'attention sur l'importance des besoins de perfectionnement des organisations et de leurs ressources humaines et sur la nécessité d'assurer la pertinence et l'efficacité des interventions de formation.

En plus d'approfondir et d'élargir la réflexion sur la formation sur mesure, en particulier sur ce principe directeur qu'est le transfert des apprentissages, la présente recherche constitue un outil fondamental pour la conduite d'interventions de formation résolument axées sur l'atteinte des résultats escomptés.

Nous souhaitons que cet outil s'enrichisse de l'expérience cumulative de tous ceux et de toutes celles qui interviennent en formation sur mesure et en éducation des adultes.

Carl Filiatreault

Carl Filiatreault
Chef du Service de la formation aux adultes
Direction générale de l'enseignement collégial

TABLE DES MATIERES

Page

1. INTRODUCTION 1

2. PROBLEMATIQUE 5

3. CADRE THEORIQUE 9

3.1 TRANSFERT DES APPRENTISSAGES 11

3.1.1 DEFINITION 11

3.1.2 PROCESSUS DE TRANSFERT 12

3.2 FORMATION SUR MESURE 21

3.2.1 DEFINITION 21

3.2.2 PROCESSUS D'INTERVENTION EN FORMATION SUR MESURE, ETAPES ET OPERATIONS 21

3.2.3 PRINCIPES 25

4. ANALYSE 37

5. CONCLUSION 85

BIBLIOGRAPHIE 95

LISTE DES TABLEAUX

Page

Tableau 1 : processus de transfert..... 15

Tableau 2 : processus de formation sur mesure..... 23

Tableau 3 : gestes-clés visant à favoriser le transfert..89

INTRODUCTION

La présente recherche a pour but d'identifier et d'analyser les actions susceptibles d'influencer le transfert des apprentissages dans la situation de travail à l'intérieur d'une démarche de formation sur mesure.

Le premier chapitre présente la problématique en insistant sur l'importance que devraient accorder les intervenants et intervenantes du réseau collégial à la question du "réinvestissement".

Le deuxième chapitre portant sur les "éléments conceptuels" propose une définition du transfert des apprentissages et décrit son processus. On y retrouve également une définition de la notion de formation sur mesure, un modèle d'intervention et une liste des principes qui doivent orienter et guider l'intervention.

Au troisième chapitre, à la lumière de ce cadre théorique, chacune des opérations d'une intervention en formation sur mesure est analysée pour savoir si elle engendre des actions pouvant influencer le transfert.

La conclusion permet de dégager les responsabilités que l'entreprise et le collège doivent assumer face au transfert des apprentissages ainsi que les gestes-clés qu'ils doivent poser.

2. PROBLEMATIQUE

En formation sur mesure, le transfert des apprentissages constitue une préoccupation importante pour tous les partenaires: les entreprises qui demandent une formation, les commissions de formation professionnelle à l'intérieur des programmes commandités de formation de la main-d'oeuvre, les collèges qui ont la responsabilité d'organiser et de dispenser les programmes et les activités d'apprentissage.

Dans un avis du Conseil supérieur de l'éducation, le transfert des apprentissages est présenté comme un des quatre principes de la formation sur mesure:

> (...) on doit intégrer au programme de formation la préparation du transfert des apprentissages dans la situation et, après la formation, aller mesurer avec tous ceux qui sont concernés si le transfert se fait et si la situation change.[1]

Les textes portant sur la formation sur mesure intègrent dans le processus une étape de suivi afin de favoriser le transfert des apprentissages dans la situation de travail (Campeau, Leroux, 1978) (Proulx 1987). Cette préoccupation du transfert s'est traduite aussi par des évaluations et des études d'impact après la tenue d'activités de formation dans les entreprises (Larouche, 1984).

Nous nous sommes intéressées au transfert des apprentissages qui est, à nos yeux, fondamental pour bien comprendre ce qu'est une formation sur mesure. Le transfert des apprentissages dans la situation de travail est en fait le but ultime poursuivi par le processus de formation. C'est pourquoi il nous paraît important de cerner cette notion de transfert pour améliorer la qualité des activités de formation sur mesure offertes par les collèges.

---

1 Conseil Supérieur de l'Education, Avis sur la formation professionnelle de la main d'oeuvre: le contexte et les enjeux éducatifs des prochains Accords Québec-Ottawa, Québec, 1986, p.17.

Le courant actuel de "qualité totale" nous a inspirées pour aborder la question du transfert. Utiliser un concept de qualité totale signifie se préoccuper non seulement du résultat final mais aussi de l'ensemble du processus de production d'un bien ou d'un service. Pour cette raison nous avons décidé de considérer le "transfert" non pas uniquement comme un résultat à atteindre mais également comme un élément directeur devant guider l'ensemble du processus de formation sur mesure si on veut en améliorer la qualité.

Notre modèle d'analyse a été celui de l'approche socio-technique: après avoir dégagé les éléments du processus de transfert et les étapes du processus de formation sur mesure, nous indiquons comment les partenaires (collège et entreprise) peuvent influencer la qualité de l'intervention, la qualité du transfert.

3. CADRE THÉORIQUE

3.1 TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

3.1.1 DEFINITION

La notion de transfert prend divers sens selon les auteurs consultés. Par exemple, pour E.D. Gagné (1985), le transfert est l'activation et l'application de connaissances dans de nouvelles situations. Larouche (1984), quant à lui, définit le transfert de l'apprentissage comme étant la transposition dans le milieu de travail de ce qui a été appris. Selon lui, le transfert est relié au contexte de l'apprentissage et peut se faire soit par le truchement d'éléments identiques, soit par le truchement de principes. Enfin, Savoie (1987) définit le transfert comme étant l'application intégrale ou l'adaptation des apprentissages au milieu de travail. Des paramètres techniques et stratégiques permettraient d'assurer ce transfert.

A la lumière de ces lectures, nous avons voulu définir le transfert dans le contexte d'une formation sur mesure. Si nous insistons sur le contexte d'une formation sur mesure, c'est que nous n'excluons aucunement la possibilité de transférer des apprentissages dans des activités autres que professionnelles. Cependant, à cause de ce contexte, nous avons choisi de définir le transfert des apprentissages comme étant un processus par lequel les apprentissages réalisés au cours d'une activité de formation sont couramment appliqués dans l'exercice d'activités professionnelles.

C'est donc en définissant ainsi le transfert que nous avons poursuivi notre réflexion.

3.1.2 PROCESSUS DE TRANSFERT

En cherchant à cerner les mécanismes qui conduisent au transfert[2] de l'apprentissage et en émettant l'hypothèse que collèges et entreprises peuvent activer ces mécanismes, nous avons constaté que le participant est le seul maître de l'utilisation de ses apprentissages.

En effet, même si la formation sur mesure

> (...) vise d'abord et avant tout à satisfaire les besoins de l'organisation, c'est-à-dire placer les travailleurs dans des situations (programmes d e formation) devant les amener à adopter des comportements désirés par l'entreprise (Larouche, 1984, p. 58),

elle ne peut ignorer le participant et ses besoins en tant qu'apprenant:

> (...) l'apprentissage est le résultat de l'interaction entre l'étudiant et son environnement. (Gagné, 1976, p. 24)

Le constat de cette interdépendance nous a conduites à interroger l'acte d'apprentissage. L'approche cognitive (Ausable, 1970) situe, quant à elle, l'apprentissage et le processus de transfert dans l'essence même de l'individu. Nous avons donc opté pour un processus du transfert que nous avons qualifié d'intrinsèque, en ce sens qu'il appartient essentiellement au participant.

Le rôle du collège et de l'entreprise, s'ils désirent favoriser le transfert, serait dès lors, de chercher à influencer ce processus.

---

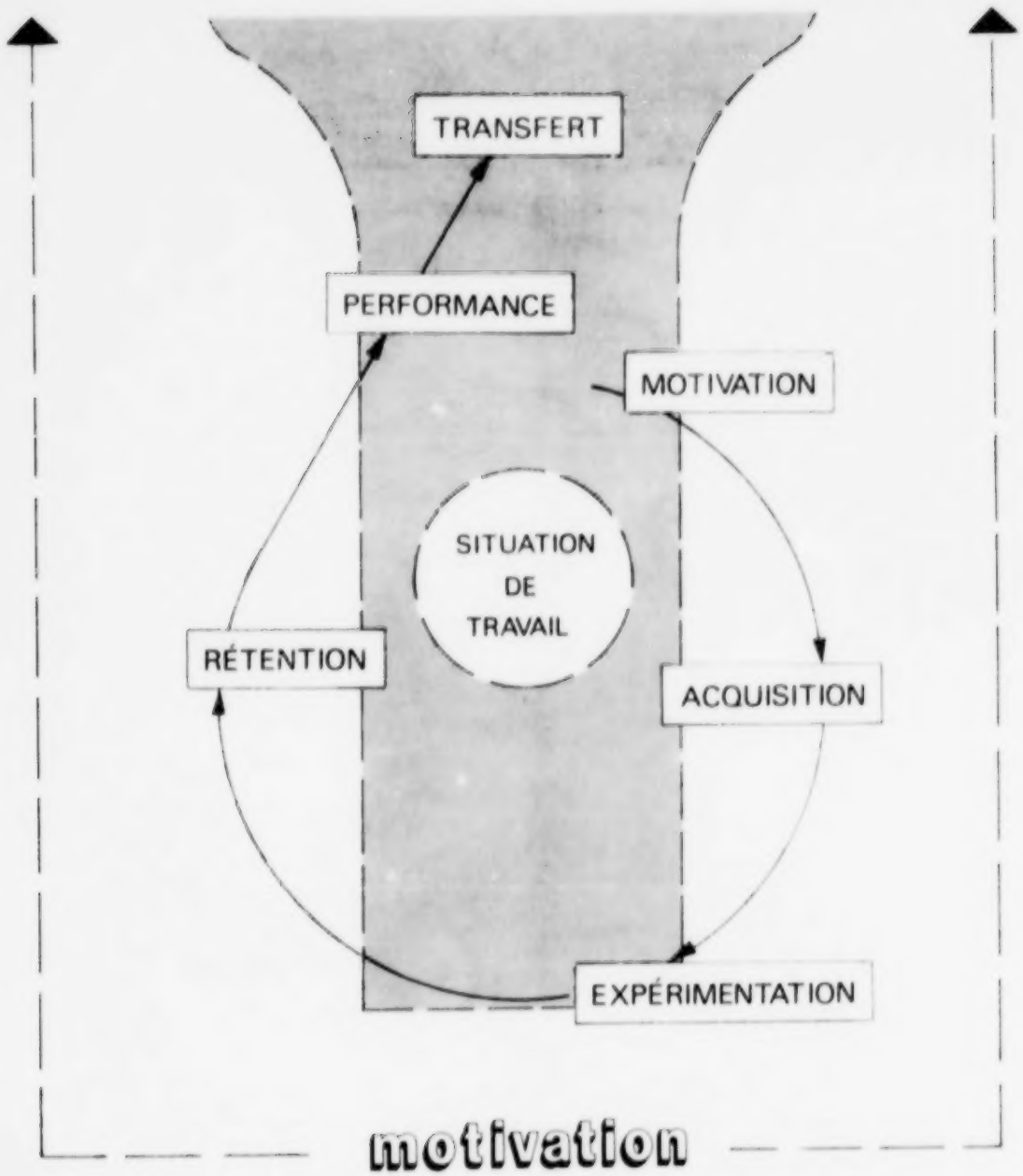
[2] Nous croyons cependant qu'il serait utile d'approfondir la recherche théorique sur les mécanismes d'apprentissage et de transfert des apprentissages dans le contexte d'une formation sur mesure.

Avant de chercher comment, nous devions donc comprendre ce qui amène la personne inscrite à la formation sur mesure à acquérir des connaissances et à utiliser le résultat des apprentissages dans sa situation de travail.

Le processus de transfert que nous avons élaboré s'inspire des travaux de Robinson/Ausuble (1970), de E. Gagné (1976), de Landry (1979), de Savoie (1987) et de Larouche (1984). Il pourrait certes être plus exhaustif si nous avions décidé de décrire de façon précise l'ensemble des éléments reliés à l'acte d'apprendre. Cependant, compte tenu des objectifs que nous nous étions fixés, nous avons retenu, aux fins de notre analyse, les éléments suivants: la motivation, l'acquisition, l'expérimentation, la rétention et la performance.

Nous retrouvons à la page suivante, la représentation (tableau 1) des éléments d'un processus de transfert des apprentissages dans la situation de travail qui a été à l'origine du besoin de formation.

PROCESSUS DE TRANSFERT



Voyons un peu plus en détail chacun des éléments du processus de transfert.

Motivation

Il peut paraître superflu de dire qu'un individu doit être motivé pour apprendre, sa réceptivité, son ouverture face à la formation dépendant bien souvent de ce que Gagné (1976) appelle l'"incentive motivation", traduit par la motivation d'accomplissement.

> (...) c'est-à-dire un type de motivation qui incite l'individu à réaliser un but et à trouver, en quelque sorte, sa récompense dans l'atteinte de ce but. (Gagné, 1976,p. 27, 28)

Il peut par contre arriver que la perspective d'atteindre un but ne motive pas du tout ou pas suffisamment un individu pour le pousser à passer à l'action. Dans un tel cas, des efforts devront être entrepris pour, en quelque sorte, engendrer la motivation. Gagné (1976) propose à cet effet de provoquer chez cet individu l'expectative, laquelle "(...) est une anticipation de la récompense qu'il obtiendra lorsqu'il réalisera le but (...)." (Gagné, 1976, p. 28).

A notre avis, la motivation, de quelque nature qu'elle soit, n'est pas uniquement ce qui permet à l'individu de s'engager dans une activité de formation. La motivation doit être entretenue pendant toute la durée des activités de formation et même au-delà. C'est elle qui permet aux individus de poursuivre leurs activités et de chercher à en tirer profit.

Acquisition

L'individu motivé est prêt à acquérir de nouvelles connaissances. Pour ce faire, il doit être attentif aux différents stimuli qui lui sont proposés afin que de nouvelles données puissent entrer dans sa mémoire et être codifiées. C'est en faisant des liens entre ses acquis antérieurs et les nouvelles données que la codification s'opère. Plus précisément, la codification se fait à partir de points d'ancrage qui correspondent chez l'individu au connu et qui servent de base à l'emmagasinage des nouvelles connaissances.

Expérimentation

Lorsqu'un individu a acquis de nouvelles connaissances, il doit pouvoir les expérimenter. L'expérimentation donne la possibilité d'essayer et de se tromper. La rétroaction permet des ajustements. Cependant, cette expérimentation, qui peut se faire par des mises en situation en classe ou par des travaux pratiques en milieu de travail, doit permettre d'atteindre l'objectif d'apprentissage.

Ce faisant, non seulement l'individu réalise-t-il qu'il a atteint certains buts, mais il assimile davantage ses nouvelles connaissances en utilisant son expérience personnelle et professionnelle.

L'expérimentation permet

> (...) à l'adulte "d'agir ce qu'il apprend", et cette activité aide à l'application desthéories acquises. (Dufresne-Tassé, 1981, p. 23)

L'expérimentation est donc ce qui permet à l'individu d'utiliser rapidement le fruit de ses apprentissages et d'y trouver satisfaction.

Rétention

L'individu a appris: grâce à l'expérimentation, il est devenu conscient de ses connaissances. C'est à ce moment que, selon Ausable (1970), les apprentissages deviennent significatifs. C'est donc dire que ces apprentissages seront conservés à long terme.

Performance

La performance poursuit sensiblement les mêmes buts que l'expérimentation: atteinte des objectifs d'apprentissage et utilisation des connaissances. Cependant, à la différence de l'expérimentation, la performance est, par essence, couronnée de succès et doit rassurer l'individu en ce qui a trait à ses apprentissages et à leur utilisation adéquate en situation de travail.

Transfert

Le transfert est l'aboutissement d'un processus qui amène l'individu à mettre couramment en pratique en situation de travail ce qu'il a appris pendant sa formation.

Conclusion

Le processus intrinsèque du transfert ayant été ainsi expliqué, le lecteur aura peut-être remarqué qu'il est parfois difficile de l'isoler complètement des facteurs extrinsèques. L'interdépendance entre l'étudiant et son environnement est en effet, comme nous l'avons déjà mentionné, omniprésente.

Cependant cet exercice d'élaboration du processus de transfert nous est apparu essentiel puisque le but de notre recherche était de découvrir si un collège ou une entreprise, engagé dans un processus d'intervention en formation sur mesure, pouvait agir sur le transfert et, si oui, comment et à quelles étapes du processus.

Il fallait donc nous doter également d'un cadre théorique sur la formation sur mesure.

3.2 FORMATION SUR MESURE

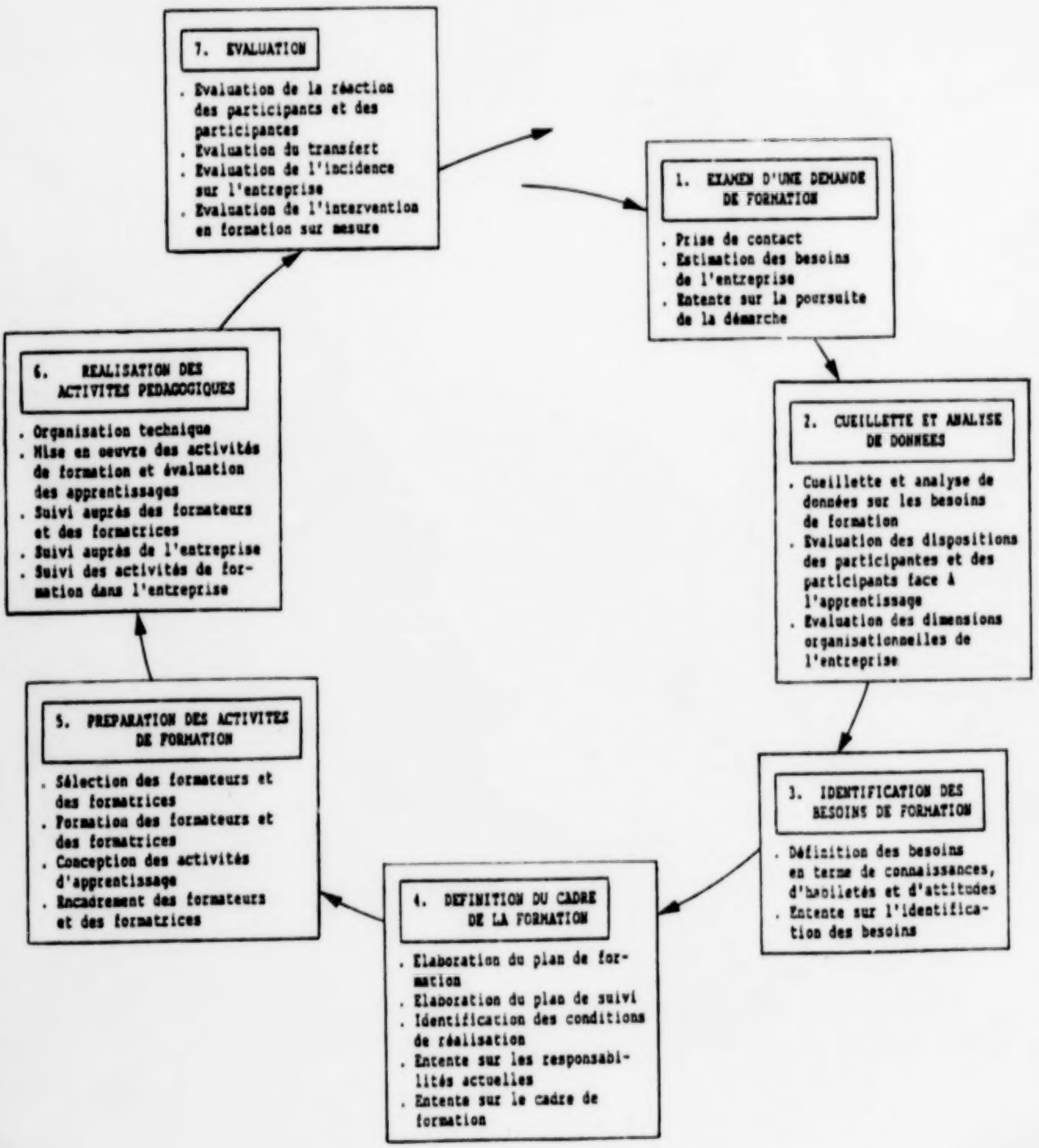
3.2.1 DEFINITION

On parle d'une formation sur mesure quand, à la demande d'une entreprise, un groupe d'individus participe à des activités de formation dont le but ultime est le transfert des apprentissages dans la situation de travail; les activités de formation répondront à des besoins qui auront été identifiés dans une perspective de développement de compétences professionnelles et d'adaptation à des changements d'ordre technologique ou organisationnel.

3.2.2 PROCESSUS D'INTERVENTION EN FORMATION SUR MESURE, ETAPES ET OPERATIONS

Nous vous proposons un processus d'intervention en formation sur mesure, processus qui nous servira de base pour la poursuite du présent travail (tableau 2). Ce processus s'inspire des modèles existants et de notre expérience pratique. Bien entendu, il appartient à chacun de l'adapter ou de le modifier selon ses besoins. Dans le cadre de la présente recherche, le processus proposé couvre un éventail très large d'opérations; c'est que nous avons voulu tenir compte du fait que les collèges interviennent en formation sur mesure aussi bien comme partenaire unique de l'entreprise qu'à l'intérieur des programmes commandités de formation de la main-d'oeuvre.

PROCESSUS DE FORMATION SUR MESURE


1. EXAMEN D'UNE DEMANDE DE FORMATION
. Prise de contact
. Estimation des besoins de l'entreprise
. Entente sur la poursuite de la démarche
2. CUEILLETTE ET ANALYSE DE DONNEES
. Cueillette et analyse de données sur les besoins de formation
. Evaluation des dispositions des participantes et des participants face à l'apprentissage
. Evaluation des dimensions organisationnelles de l'entreprise
3. IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION
. Définition des besoins en terme de connaissances, d'habiletés et d'attitudes
. Entente sur l'identification des besoins
4. DEFINITION DU CADRE DE LA FORMATION
. Elaboration du plan de formation
. Elaboration du plan de suivi
. Identification des conditions de réalisation
. Entente sur les responsabilités actuelles
. Entente sur le cadre de formation
5. PREPARATION DES ACTIVITES DE FORMATION
. Sélection des formateurs et des formatrices
. Formation des formateurs et des formatrices
. Conception des activités d'apprentissage
. Encadrement des formateurs et des formatrices
6. REALISATION DES ACTIVITES PEDAGOGIQUES
. Organisation technique
. Mise en oeuvre des activités de formation et évaluation des apprentissages
. Suivi auprès des formateurs et des formatrices
. Suivi auprès de l'entreprise
. Suivi des activités de formation dans l'entreprise
7. EVALUATION
. Evaluation de la réaction des participants et des participantes
. Evaluation du transfert
. Evaluation de l'incidence sur l'entreprise
. Evaluation de l'intervention en formation sur mesure

3.2.3 PRINCIPES

A notre avis, le respect de certains principes est essentiel à une intervention en formation sur mesure de qualité.

Respect des champs de compétence

Si l'entreprise et la maison d'enseignement s'engagent à titre de partenaires dans un plan de formation, il n'en demeure pas moins que chacun d'eux possède un champ d'action particulier: l'entreprise est celle qui connaît le mieux sa culture organisationnelle, ses objectifs, ses orientations et ses besoins; la maison d'enseignement, pour sa part, est experte dans la traduction des besoins en objectifs d'apprentissage et dans l'élaboration des contenus.

Réponse aux besoins du "client"

L'entreprise présente une demande de formation pour répondre à un besoin de perfectionnement de ses ressources humaines. Les besoins du client se définissent donc à partir des objectifs de l'entreprise. Dans la préparation du programme et des activités d'apprentissage, le collège doit tenir compte aussi des besoins des participantes et des participants.

Formation: soutien au développement organisationnel

La formation du personnel est, pour une organisation, un moyen d'évolution parmi d'autres. Le spécialiste en formation sur mesure doit connaître et faire connaître aux responsables de l'entreprise la portée et les limites de la formation.

Formation: une responsabilité partagée

La réussite d'une activité de formation sur mesure repose sur la participation de l'ensemble des partenaires, à savoir le collège, l'entreprise, les participantes et les participants à la formation et les organismes commanditaires (s'il y a lieu). La concertation entre ces partenaires est essentielle pendant toute la démarche. C'est pourquoi, dès le début du processus, des mécanismes de concertation doivent être mis en place ainsi qu'un réseau de communication formel et informel.

Transfert des apprentissages: fil conducteur du processus de formation

Le transfert des apprentissages dans la situation de travail est le but ultime d'une formation sur mesure. Cette préoccupation doit être présente pendant tout le processus et se traduire par des interventions concrètes à chacune des étapes.

La présente recherche porte justement sur ce cinquième principe. Nous voulons mettre en évidence les interventions concrètes que doivent effectuer collège et entreprise afin de favoriser le transfert et ce à chaque étape du processus de formation sur mesure.

ANALYSE

Le présent chapitre d'analyse reprend l'ensemble des étapes du processus de formation sur mesure et les opérations qu'elles nécessitent. L'identification des opérations constitue en quelque sorte le résultat visé; une courte description les accompagne pour préciser les actions inhérentes à l'atteinte du résultat.

Nous nous sommes par la suite posé la question suivante: ces actions sont-elles susceptibles d'influencer des éléments du processus de transfert que nous avons décrit précédemment? C'est la réponse à cette interrogation que nous vous proposons dans la colonne "Identification des effets des opérations sur le transfert".

ETAPE 1

EXAMEN D'UNE DEMANDE DE FORMATION

1.1 Prise de contact
1.2 Estimation des besoins de l'entreprise
1.3 Entente sur la poursuite de la démarche

UN MODELE DE FORMATION SUR MESURE	IDENTIFICATION DES EFFETS DES OPERATIONS SUR LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

ETAPE I:

EXAMEN D'UNE DEMANDE DE FORMATION

OPERATION 1.1:

PRISE DE CONTACT

Le premier contact avec l'entreprise permet au collège d'obtenir des informations d'ordre général: qui présente la demande? sur quoi porte la demande? quelle est la mission de l'entreprise? quelle sera l' envergure de l'activité de formation?

Dès lors il est souhaitable d'établir une relation stable avec un répondant de l'entreprise, répondant qui sera le principal interlocuteur du collège tout au long de l'intervention en formation sur mesure.

Ce premier contact se fait généralement au téléphone.

Une relation stable maintenue dans un climat de confiance pendant toute la durée de la formation sur mesure permet au collège de recueillir des informations privilégiées sur la dynamique de l'entreprise. Ces informations, données essentielles à la poursuite des opérations qui doivent être réalisées en respectant la culture de l'entreprise, assurent une meilleure connaissance de cette dernière.

OPERATION 1.2:

ESTIMATION DES BESOINS DE L'ENTREPRISE

Il s'agit de faire préciser, lors d'une première rencontre, la nature de la demande de formation ainsi que les motivations sous-jacentes à ladite demande.

Pour ce faire, les spécialistes du collège doivent connaître les buts visés par l'entreprise, son plan d'action, sa structure et son mode de fonctionnement, les catégories de personnel et leurs tâches.

Les spécialistes doivent obtenir des précisions sur l'origine de la demande de formation, les attentes des responsables de l'entreprise et sur les problèmes à résoudre au moyen de la formation.

Les spécialistes du collège examinent l'ensemble de ces informations afin de s'assurer que la demande de formation correspond vraiment à un besoin de perfectionnement ou de recyclage de la main-d'oeuvre.

Cette opération est essentielle si on veut s'assurer qu'un transfert des acquis est réalisable. En effet, si les problèmes identifiés par le demandeur sont dus à la structure de l'entreprise ou à l'organisation du travail, les connaissances acquises par les participantes et participants au cours de la formation ne pourront être transférées dans leur situation de travail, la source du problème ayant été mal identifiée.

Il faut donc s'assurer que la formation réponde à un besoin réel de développement de compétences professionnelles dans le but d'une mise à jour ou d'une adaptation à des changements organisationnels ou technologiques, ou les deux.

OPERATION 1.3:

ENTENTE SUR LA POURSUITE DE LA DEMARCHE

Si les spécialistes du collège acceptent le mandat de formation, ils doivent dès cet instant décrire la démarche à suivre, proposer un partage des responsabilités et mettre sur pied les mécanismes de communication et de collaboration nécessaires.

Les responsables de l'entreprise doivent donner leur accord sur la démarche proposée avant de passer à la prochaine étape.

A cette étape les responsables de l'entreprise doivent être informés de leurs responsabilités à l'égard du transfert. Les responsables doivent accepter ces responsabilités, en étant conscients qu'ils et elles devront poser des gestes concrets pour faciliter le transfert et obtenir l'adhésion de toutes les catégories de personnel.

Lorsque les responsables d'une entreprise acceptent une démarche d'intervention en formation sur mesure, en toute connaissance de cause, cela prouve qu'ils et elles sont prêts à investir temps, argent et énergie pour la formation. C'est une première garantie de motivation qui laisse supposer que les responsables seront prêts à mettre en place les conditions de réalisation nécessaires (ex.: libérer le personnel).

ETAPE 2

CUEILLETTE ET ANALYSE DE DONNEES

2.1 Cueillette et analyse de données sur les besoins de formation
2.2 Evaluation des dispositions des participants et participantes face à l'apprentissage
2.3 Evaluation des dimensions organisationnelles

ETAPE 2: CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES

OPERATION 2.1:

CUEILLETTE ET ANALYSE DE DONNEES SUR LES BESOINS DE FORMATION

A cette étape-ci du processus, les spécialistes du collège possèdent certaines informations sur les besoins de formation, soit celles qui ont été exprimées par les responsables de l'entreprise. Lors de la cueillette des données, il faut que les spécialistes obtiennent plus de précision sur ces besoins.

Il existe différentes techniques d'identification des besoins. Il est important que les spécialistes choisissent celle qui semble la plus appropriée au milieu et à la nature de la demande. Il est par ailleurs essentiel que les responsables de l'entreprise et les participantes et participants éventuels ainsi que les autres catégories de personnel (ex: gestionnaires de niveau supérieur) soient associés à cette opération.

Les participantes et participants éventuels à une formation et les autres catégories de personnel doivent le plus tôt possible sentir qu'ils sont associés au processus. Cette pratique, en plus d'être une source précieuse d'information, influence la motivation des participantes et participants. En effet ils et elles se sentent concernés, écoutés, valorisés.

De plus, les participantes et participants peuvent transmettre à leurs collègues de l'information sur la démarche de formation.

Si ces rencontres de groupe sont organisées, il est important que les responsables, les participantes et participants éventuels et les autres catégories de personnel soient dans des groupes distincts. On évite ainsi une distorsion possible des faits, causée, par exemple, par l'image que l'on veut présenter, par les jeux de pouvoir en cours.

Travailler avec des groupes composés de catégories homogènes de personnel assure donc une collecte de données plus significatives et permet d'obtenir des informations qu'il ne serait peut-être pas possible d'obtenir autrement.

Quelle que soit la technique utilisée il est important de travailler à partir de situations concrètes de travail, afin de respecter certaines caractéristiques de l'étudiant adulte.

Mentionnons quelques-unes de ces caractéristiques (Bessette, Beaudin, Demers, 1978):

> "Il apprend mieux si l'apprentissage est relié à sa vie et tient compte de ses expériences antérieures.
>
> Il s'inscrit très souvent à une activité éducative en vue de résoudre un problème ou de trouver des pistes aux questions qu'il se pose".

Cette façon de faire peut donc contribuer à maintenir ou à accroitre la motivation et intérêt des participantes et des participants face à la formation.

OPERATION 2.2:

EVALUATION DES DISPOSITIONS DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS FACE A L'APPRENTISSAGE

Les spécialistes du collège cherchent à connaître qui sont les participantes et les participants:

- âge, scolarité, expérience;
- ancienneté, acquis, habitudes culturelles;
- leurs tâches;
- leur perception des buts de l'organisation et du rôle qu'ils y jouent;
- leur motivation, leurs résistances, leurs préjugés et leurs attentes par rapport à la formation.

Cette cueillette de données peut se faire au moyen de questionnaires et au cours de rencontres de groupe.

A partir de ces données, les spécialistes dressent le portrait des participantes et des participants:

- leur profil socio-pédagogique;
- la place qu'elles ou ils occupent dans l'organisation;
- leur perception de la formation.

Ces données sont importantes car elles influenceront le choix des méthodes pédagogiques qui se devront d'être adaptées à la clientèle et respecter les valeurs des participants et des participantes.

La perception de la formation qu'ont les participantes et les participants, et plus particulièrement encore leur motivation sont, nous l'avons vu, des données stratégiques; en effet, elles influencent ce qui est à la base même du transfert des apprentissages; selon l'analyse qui en est faite, diverses stratégies devront être prévues afin de diminuer les résistances et d'augmenter la motivation des participantes et des participants.

A partir de cette cueillette de données concernant les participantes et les participants, les spécialistes sont en mesure d'évaluer leur attitude face à l'apprentissage:

- leur motivation;
- leurs modes habituels d'apprentissage;
- leurs acquis.

Ces évaluations aideront à déterminer les conditions de réalisation et les méthodes pédagogiques à privilégier.

Si les participantes et les participants manifestent peu ou pas de motivation face à la formation, on devra tenter de l'améliorer. Si elle est élevée, elle devra être maintenue.

Les spécialistes doivent tenir compte des modes habituels d'apprentissage et les utiliser afin d'éviter aux adultes de se sentir incompétents, une des craintes des apprenants adultes étant de ne pas avoir la capacité d'apprendre.

Pour la même raison, il faut connaître leurs acquis et s'en servir, ce qui permet aux participantes et participants de se sentir valorisés et de réaliser qu'elles et ils peuvent apprendre sans que soient remis en question leurs apprentissages antérieurs.

OPERATION 2.3:

EVALUATION DES DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES DE L'ENTREPRISE

Les spécialistes du collège s'interrogent sur la culture de l'entreprise et le climat qui règne sur les rapports de force qui y ont cours, la mentalité, le langage, les relations interpersonnelles, etc.

Bien sûr, ces données ne peuvent être recueillies selon des méthodes scientifiques de cueillette de données. Il faut donc que les spécialistes soient à l'affût, lors de toutes les opérations précédentes, de ce type d'informations. Visites, échanges informels et formels leur permettront de se familiariser avec le contexte organisationnel.

L'analyse aura pour but d'identifier ce qui, dans le climat et la culture de l'entreprise, est favorable ou défavorable à des activités de formation.

Les facteurs favorables devront être maintenus, encouragés et renforcés.

On devra tenter de diminuer l'incidence des facteurs freinants, si on ne peut les faire disparaître complètement.

Ces données assurent une connaissance dynamique du fonctionnement informel de l'organisation. Elles permettront de comprendre les multiples réalités de l'organisation, d'anticiper et de prévenir certaines difficultés.

Si l'analyse amène les intervenantes et les intervenants à conclure à la présence de plusieurs facteurs défavorables, le transfert est grandement menacé. On devra alors envisager des stratégies visant à faire diminuer les résistances du milieu vis-à-vis le transfert des apprentissages dans les situations de travail.

On dégagera ainsi les conditions de soutien à la formation, compte tenu du milieu.

C'est à cette étape qu'il faut préciser avec les responsables de l'entreprise les contraintes qui peuvent avoir des effets sur la formation: la somme maximale d'argent consacrée à la formation, le nombre de jours-personnes, le nombre d'activités à réaliser pendant une période donnée, leur rythme, etc.

Certaines contraintes de l'entreprise peuvent compromettre dans certains cas l'acquisition des connaissances. Par exemple, si le temps consacré à la formation est trop restreint, les apprentissages peuvent être insuffisants. Si la formation est trop condensée dans le temps, surtout si la quantité de matière est importante, la mémorisation des connaissances sera compromise.

ETAPE 3

IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

3.1 Définition des besoins de formation en termes de connaissances, d'habiletés et d'attitudes

3.2 Entente sur l'identification des besoins de formation

ETAPE 3:

IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

OPERATION 3.1:

DEFINITION DES BESOINS DE FORMATION EN TERMES DE CONNAISSANCES, D'HABILETES ET D'ATTITUDES

Dans un premier temps, il s'agit de décrire, en termes de connaissances, d'habiletés et d'attitudes, les tâches que les responsables de l'entreprise espèrent voir accomplir par les participantes et les participants ainsi que le niveau de rendement qu'ils ou elles espèrent les voir atteindre.

Dans un deuxième temps, on décrit, toujours en termes de connaissances, d'habiletés et d'attitudes, les tâches actuellement accomplies par les participantes et les participants et leur niveau de rendement.

Par la suite, on traduit les différences observées en besoins de formation pour atteindre le niveau de rendement souhaité. On arrive ainsi à obtenir une liste de connaissances, d'habiletés et d'attitudes que l'on visera à développer par la formation.

Bien définir les besoins, en regard des tâches et du rendement désiré, garantira que la formation répondra à des exigences de type professionnel. Ainsi l'étudiante ou l'étudiant pourra utiliser ses apprentissages en situation de travail, "performer", ce qui favorisera le transfert.

Il sera éventuellement nécessaire d'établir des priorités parmi les besoins à satisfaire, pour tenir compte de la structure organisationnelle.

OPERATION 3.2:

ENTENTE SUR LES BESOINS DE FORMATION

Les spécialistes du collège présentent aux responsables de l'entreprise les résultats qu'ils ou elles croient pouvoir atteindre et ceux qu'ils ou elles ne croient pas pouvoir atteindre, compte tenu des dispositions des participantes et participants et de la structure organisationnelle.

Des recommandations seront faites aux responsables de l'entreprise afin que soient mises en place des stratégies de soutien à la formation, telles qu'elles ont été identifiées précédemment. Ce faisant, les résultats anticipés pourront être améliorés.

Les parties doivent s'entendre sur l'identification des besoins avant de passer à l'étape suivante.

Par cette opération, les spécialistes s'assureront que les responsables de l'entreprise sont réellement prêts à apporter le soutien voulu à la formation, à accepter des changements et, éventuellement, à mettre en place de nouvelles structures et modes de fonctionnement qui encourageraient le transfert.

ETAPE 4

DEFINITION DU CADRE DE LA FORMATION

4.1 Elaboration du plan de formation
4.2 Elaboration du plan de suivi
4.3 Identification des conditions de réalisation
4.4 Entente sur les responsabilités mutuelles
4.5 Entente sur le cadre de formation

ETAPE 4:

DEFINITION DU CADRE DE LA FORMATION

OPERATION 4.1:

ELABORATION DU PLAN DE FORMATION

Cette opération consiste à:

- définir les objectifs généraux poursuivis par les responsables de l'entreprise à travers la formation;
- définir des objectifs d'apprentissage en termes de savoir, savoir-être et savoir-faire;
- identifier les sujets d'apprentissage nécessaires à l'atteinte des objectifs ainsi que les éléments de contenu s'y rattachant;
- fixer l'ordonnance de ces sujets;
- identifier les stratégies pédagogiques à privilégier;
- déterminer les modalités d'évaluation des apprentissages.

Les objectifs d'apprentissage doivent être formulés d'une façon telle qu'ils s'adressent directement aux participantes et aux participants.

En prenant connaissance de ces objectifs, les participantes et participants doivent pouvoir constater ce qu'ils ou elles pourront faire lorsque leur apprentissage sera terminé, ce qui peut influencer la façon dont le contenu sera transformé en action. En effet, si la participante ou le participant ne voit pas l'utilité de la formation, ils ou elles feront peu d'efforts pour mémoriser des connaissances.

Le fait d'inclure dans les sujets d'apprentissage des éléments de formation fondamentale permettra aux participantes et participants d'intégrer à toutes leurs activités professionnelles les habiletés ainsi développées.

UN MODELE DE FORMATION SUR MESURE	IDENTIFICATION DES EFFETS DES OPERATIONS SUR LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES
	Les méthodes pédagogiques à privilégier auprès d'une clientèle adulte doivent être axées sur la compréhension et la résolution de problèmes concrets, semblables à ceux que la participante et le participant rencontreront dans leur milieu de travail. Inclure un ou des stages dans un programme permet aux participantes et aux participants d'expérimenter leurs apprentissages. Parmi les différents types d'évaluation, l'évaluation formative est la plus utile en formation sur mesure; elle permet en effet d'intervenir de façon continue dans l'apprentissage de la participante ou du participant. Elle est également plus stimulante et moins menaçante pour l'étudiante et l'étudiant adultes, qui craignent l'échec.
Au terme de cette opération, les spécialistes devront vérifier si le plan de formation correspond à un programme d'établissement déjà existant; si tel n'est pas le cas, ils ou elles devront vérifier s'il est pertinent et nécessaire de soumettre le plan de formation au ministre en vue de le faire reconnaître comme programme d'établissement.	Dans la mesure du possible, le plan de formation doit représenter pour les participantes et les participants une formation qualifiante, qui leur permettra d'être reconnus "académiquement" et "professionnellement"; recevoir une formation qualifiante peut augmenter la motivation et l'intérêt des participantes et des participants.

UN MODELE DE FORMATION SUR MESURE	IDENTIFICATION DES EFFETS DES OPERATIONS SUR LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES
Après avoir élaboré le plan de formation, il est important de le présenter aux participantes et participants éventuels pour obtenir leurs réactions et apporter des modifications, si nécessaire.	Plus les participantes et les participants auront été associés à la préparation de la formation, plus ils et elles se sentiront concernés par la formation qui répondra à leurs besoins réels.

OPERATION 4.2:

ELABORATION DU PLAN DE SUIVI

Il s'agit de prévoir des mécanismes de soutien au transfert des apprentissages dans la situation de travail. Ces mécanismes peuvent prendre la forme d'accompagnement, de "coaching", de supervision individuelle et de groupe. A ces mécanismes de suivi des étudiantes et étudiants, peuvent aussi s'ajouter des sessions information/formation pour d'autres catégories de personnel.

Il sera important à l'étape du partage des responsabilités d'indiquer clairement le type de suivi qui sera exercé par les spécialistes du collège et celui qui devra être exercé de façon quotidienne et soutenue par les responsables de l'entreprise.

Le suivi des activités de formation dans l'entreprise doit être pour la participante et le participant l'occasion de "performer" dans l'application de ses nouvelles connaissances, la performance étant un élément important dans le processus de transfert. La performance doit être accompagnée de renforcements qui encourageront l'étudiante ou l'étudiant à faire usage de leurs nouvelles connaissances.

C'est pourquoi il est essentiel, pour assurer la réussite des activités de suivi et du transfert à long terme que toutes les catégories de personnel de l'entreprise et plus particulièrement les supérieurs immédiats, valorisent et encouragent les applications de la formation.

OPERATION 4.3:

IDENTIFICATION DES CONDITIONS DE REALISATION

Cette activité consiste à déterminer l'ensemble des conditions nécessaires pour assurer la réalisation des activités de formation et de suivi. Entre autres:

- calendrier d'opérations;
- libération du personnel;
- locaux et horaires de formation;
- nombre de participants et de participantes par groupe;
- matériel de laboratoire (s'il y a lieu);
- frais reliés à la formation;
- etc.

Le contexte dans lequel se dérouleront les activités de formation joue souvent un rôle sur la motivation des participantes et des participants et sur la résistance qu'elles ou ils manifesteront pendant la formation.

Les aspects concrets sont donc déterminants en ce qui a trait à l'intérêt manifesté par les participantes et les participants envers la formation.

Les choix des responsables de l'entreprise quant aux conditions de réalisation apparaîtront souvent comme des gestes-clés qui démontreront l'importance accordée à la formation.

OPERATION 4.4:

ENTENTE SUR LE CADRE DE FORMATION

Lorsque les principaux paramètres du plan de formation ont été fixés ainsi que les conditions de réalisation, il est important de déterminer de quelle façon seront partagées les responsabilités entre les différents intervenants et intervenantes.

Ce partage se fera dans le respect mutuel des champs de compétence de chacun des partenaires.

Les ententes porteront sur les points suivants:

- information et promotion;
- recrutement et sélection des formateurs et des formatrices;
- contenu et validation du contenu;
- organisation technique;
- suivi de la formation;
- évaluation de l'ensemble de la démarche en formation sur mesure.

Il est important de partager les responsabilités: cela assure la participation de l'entreprise et prouve que les responsables sont prêts à apporter leur soutien à la formation.

Le partage des responsabilités selon les champs de compétence assure la non ingérence de chacun des partenaires dans le champ de l'autre; il n'exclut cependant aucunement la nécessité de tenir compte des préoccupations de l'autre partenaire. Par exemple: la sélection des formateurs et formatrices sera faite par les spécialistes du collège qui établiront comme critère la connaissance du milieu; de la même façon, les responsables de l'entreprise tiendront compte des considérations pédagogiques dans l'organisation technique.

Les partenaires peuvent également assumer conjointement certaines responsabilités: par exemple, les activités d'information et de promotion auprès des différentes catégories de personnel.

Quand les parties se sont entendues sur le plan de formation, les conditions de réalisation et leurs responsabilités mutuelles, elles fixent ensemble le calendrier de réalisation du plan de formation.

Cette entente doit être suffisamment souple pour permettre d'apporter des modifications aux conditions de réalisation ou au calendrier, ou aux deux, afin de respecter le rythme d'intégration dans le milieu des changements suscités par la formation et de maximiser les possibilités de transfert.

ETAPE 5

PREPARATION DES ACTIVITES DE FORMATION

5.1 Sélection des formateurs et formatrices
5.2 Formation des formateurs et formatrices
5.3 Conception des activités d'apprentissage
5.4 Encadrement des formateurs et formatrices

ETAPE 5:

PREPARATION DES ACTIVITES DE FORMATION

OPERATION 5.1:

SELECTION DES FORMATEURS ET DES FORMATRICES

Il s'agit d'abord de déterminer le profil idéal recherché, en termes de scolarité, d'expérience et de connaissance du milieu, ou encore en termes d'habiletés transférables.

Il y a lieu ensuite d'identifier les sources de recrutement les plus adéquates et les plus utiles, compte tenu du profil recherché.

Par la suite, on procède à l'élaboration d'une grille d'entrevue qui permettra de s'assurer que les compétences et expériences correspondent aux exigences.

Enfin, on procède à la sélection, individuellement ou en groupe. On peut ainsi constituer une banque de formateurs et de formatrices spécialisés(es) dans un secteur déterminé.

De façon générale, nous devrons rechercher des formateurs et formatrices ayant démontré les aptitudes suivantes:

- aptitude à animer;
- aptitude à utiliser différentes approches pédagogiques;
- aptitude à s'adapter facilement à diverses situations;
- aptitude à travailler avec des résistances;
- aptitude à motiver, soutenir, encourager et stimuler.

On peut supposer que la formatrice ou le formateur qui fait preuve de telles aptitudes saura influencer de façon positive l'intérêt des participantes et des participants, faciliteront l'acquisition des connaissances, leur expérimentation ainsi que leur mémorisation. Il faut donc être particulièrement attentif au choix des formateurs et formatrices.

d'autant plus qu'ils ou elles risquent d'être le seul lien tangible entre les participantes et les participants et les spécialistes du collège.

OPERATION 5.2:

FORMATION DES FORMATEURS ET DES FORMATRICES

La formation de formateurs et formatrices est nécessaire pour assurer le respect de la culture du milieu où se fera la formation. Les informations pertinentes recueillies au cours des étapes précédentes et le résultat des analyses sur l'attitude des participantes et participants face à l'apprentissage ainsi que sur les variables organisationnelles sont communiqués aux formatices et formateurs. Ces données leur seront utiles dans la conception des activités d'apprentissage.

Si la conception des activités est déjà faite, la formation de formateurs et formatrices servira de plus à l'appropriation de ce matériel ou des méthodes pédagogiques, ou encore des deux.

Le respect des valeurs du milieu de travail augmente la motivation des participantes et des participants qui, se sentant respectés, opposeront moins de résistance à la formation. C'est pourquoi il est si important de renseigner adéquatement les formateurs et les formatrices sur les milieux de travail. Il serait intéressant de compléter une visite des postes de travail des futurs participants et des participantes, surtout si les formateurs et les formatrices n'ont pas d'expérience pratique dans ce milieu de travail.

Afin d'assurer la cohérence des interventions pédagogiques auprès de l'entreprise, le conseiller ou la conseillère pédagogique indiquera au formateur ou à la formatrice, selon les besoins, les notions déjà transmises et la formation à venir. Le conseiller ou la conseillère pédagogique pourra aussi faire bénéficier les formateurs et les formatrices des résultats d'expériences réalisées dans des milieux semblables ou avec des clientèles similaires ou les deux.

UN MODELE DE FORMATION SUR MESURE

IDENTIFICATION DES EFFETS DES OPERATIONS SUR LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

Les formateurs et formatrices qui n'ont pas d'expérience d'enseignement aux adultes devraient bénéficier d'une formation de base en andragogie. Cette formation pourrait d'ailleurs être offerte à tout formateur ou formatrice en exprimant le besoin.

Le formateur ou la formatrice a besoin d'être initié à certaines connaissances andragogiques. En effet, l'étudiant ou l'étudiante adulte se sent menacé par la formation, par manque de confiance en sa capacité d'apprendre, par crainte de l'échec.

OPERATION 5.3:

CONCEPTION DES ACTIVITES D'APPRENTISSAGE

La conception des activités d'apprentissage nécessite l'élaboration d'un plan de cours et du matériel destiné aux participants.

Le plan de cours décrira:

- l'objectif général;
- les objectifs spécifiques;
- le contenu;
- les méthodes pédagogiques;
- les critères d'évaluation;
- une bibliographie.

Le plan de cours doit être rédigé de façon telle qu'il s'adresse directement aux participantes et aux participants. À sa lecture, les participantes et les participants doivent comprendre les apprentissages qu'ils réaliseront grâce à la formation, constatant ainsi les bénéfices qu'ils peuvent en retirer, ce qui est de nature à influencer leur motivation.

Le contenu doit être présenté en termes concrets et correspondre le plus possible aux réalités de la situation de travail des participantes et des participants; ces stimuli provoquent l'attention nécessaire au processus d'acquisition.

Les méthodes pédagogiques devront être choisies en fonction des dispositions à l'apprentissage des participantes et des participants. Rappelons simplement que certaines méthodes pédagogiques sont plus appropriées que d'autres lorsqu'on travaille avec une clientèle adulte. L'adulte a besoin d'être actif en classe. Des approches telles que le jeu

de rôle, la réalisation de projets, des stages ou l'étude de cas deviennent des occasions d'expérimenter les apprentissages. Ces expérimentations facilitent la rétention des connaissances.

Lors des expérimentations, le formateur ou la formatrice renseigne les participantes et les participants sur la qualité de leurs apprentissages. Le feedback joue un rôle essentiel dans l'apprentissage: il permet de souligner les bons coups et d'indiquer les correctifs, ce qui constitue une source de motivation pour le participant ou la participante.

Les critères d'évaluation doivent être connus des étudiantes et des étudiants adultes, car, nous l'avons vu, ils et elles craignent l'échec: il est donc important qu'ils et elles prennent connaissance, avant la formation, des exigences attendues, encore plus quand ils ou elles participent à une activité de formation pour laquelle des unités sont attribuées.

La préparation du matériel distribué aux participantes et aux participants nécessite l'accomplissement des tâches suivantes:

- recherche de la documentation;
- choix de la documentation;
- adaptation de la documentation;
- organisation du matériel;
- rédaction.

La bibliographie doit indiquer clairement des références accessibles aux participantes et aux participants.

Du matériel de soutien à l'intention des participantes et des participants aide à la rétention des apprentissages en servant d'aide-mémoire pendant la formation et en devenant une référence utile lors du transfert dans les situations de travail.

Règle générale, les textes remis aux participantes et aux participants seront assez courts et rédigés dans un langage accessible et correspondant à la culture du milieu. On y trouvera des exemples tirés de la situation de travail, ce qui facilitera le repérage des nouvelles informations.

OPERATION 5.4:

ENCADREMENT DES FORMATEURS ET DES FORMATRICES

A l'étape de la conception des activités d'apprentissage par le formateur ou la formatrice, le professionnel ou la professionnelle en formation sur mesure s'assure que les liens sont faits entre les besoins de l'organisation, les dispositions à l'apprentissage des participantes et des participants et le contenu de la formation.

Le professionnel et la professionnelle en formation sur mesure servent de soutien et de personnes-ressources auprès des concepteurs et des conceptrices.

La connaissance qu'a le professionnel ou la professionnelle en formation sur mesure des besoins de formation, de l'organisation et des individus qui y travaillent en fait une personne-ressource précieuse pour les concepteurs et les conceptrices des activités, qui doivent organiser des activités se rapprochant le plus possible de celles du milieu de travail.

La congruence de la formation avec le milieu est ainsi assurée et facilitera d'autant le transfert dans la situation de travail.

ETAPE 6

REALISATION DES ACTIVITES PEDAGOGIQUES

6.1 Organisation technique
6.2 Mise en oeuvre des activités de formation et évaluation des apprentissages
6.3 Suivi auprès des formateurs et des formatrices
6.4 Suivi auprès de l'entreprise
6.5 Suivi des activités de formation dans l'entreprise

ETAPE 6:

REALISATION DES ACTIVITES PEDAGOGIQUES

OPERATION 6.1:

ORGANISATION TECHNIQUE

Il s'agit de trouver un local adéquat, de préparer les horaires, de former les groupes, de réserver le matériel nécessaire.

Cette opération doit permettre la mise en place des éléments favorisant l'application des méthodes pédagogiques privilégiées et doit se faire dans le respect des contraintes de l'entreprise.

Il est nécessaire de rechercher un environnement favorable à l'apprentissage: (Ex: bonne aération, bon éclairage, mobilier adéquat, etc.)

Dans la planification des horaires, il faut prévoir du temps permettant aux participantes et aux participants d'expérimenter, de jauger et de réagir à leurs apprentissages.

Il faut s'assurer que les groupes soient les plus homogènes possible, afin de pouvoir adopter un rythme qui conviendra à l'ensemble des participantes et des participants.

UN MODELE DE FORMATION SUR MESURE

IDENTIFICATION DES EFFETS DES OPERATIONS SUR LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

OPERATION 6.2:

MISE EN OEUVRE DES ACTIVITES ET EVALUATION DES APPRENTISSAGES

Les activités de formation sont mises en oeuvre. Régulièrement on procède à l'évaluation des apprentissages dans le but de vérifier si les objectifs sont atteints.

L'évaluation des apprentissages peut se faire au moyen de différents instruments:

- examens;
- travaux pratiques;
- grille d'auto-évaluation;
- grille de co-évaluation formateur-formatrice et participant-participante.

La mise en oeuvre des activités et l'évaluation des apprentissages nécessitent la mise en application de principes andragogiques. Plusieurs éléments du processus de transfert peuvent en effet être influencés par la mise en application de ces principes:

- prévoir, au début des activités, une période de catharsis pendant laquelle les participantes et les participants seront libres d'exprimer leurs résistances. Cette expression des résistances permettra au formateur ou à la formatrice de travailler à la réduction des défenses face à la formation et d'accroître la motivation des participantes et des participants;

- préciser le but de chacune des activités proposées permet aux participantes et aux participants d'anticiper les résultats, facteur de motivation important;

- utiliser des stimuli qui réfèrent à des situations concrètes et signifiantes pour les participantes et les participants, afin de soutenir l'attention et de faciliter le processus de codification. S'il y a des travaux pratiques, les faire porter sur des situations rencontrées dans le milieu de travail;

- proposer des activités qui vont permettre l'utilisation immédiate des apprentissages, puisque l'expérimentation renforce la rétention;

- faire des exposés courts pour conserver l'attention;

- lors des expérimentations, souligner les bons coups dès qu'ils se produisent;

- utiliser l'évaluation formative, ce qui rassure le participant et la participante qui ont tendance à s'évaluer négativement et qui préfèrent être évalués sans examen; de plus, ce type d'évaluation favorise l'autonomie dans l'apprentissage.

OPERATION 6.3:

SUIVI AUPRES DES FORMATEURS

Le suivi des formatrices et des formateurs se fait en cours de formation et à la fin de la formation. Il permet de leur assurer un soutien, d'effectuer les modifications nécessaires, d'avoir une vue d'ensemble sur le déroulement de la formation et, si plusieurs formatrices et formateurs réalisent les mêmes activités, de faire circuler l'information.

Ce suivi peut prendre la forme d'appels téléphoniques, de rencontres ou les deux.

Le professionnel ou la professionnelle en formation sur mesure et le formateur et la formatrice s'alimentent mutuellement: la conseillère ou le conseiller pédagogique, par leur connaissance du milieu et de l'ensemble du processus qui a mené aux activités de formation; la formatrice ou le formateur, par leur connaissance des réactions immédiates des participantes et des participants aux activités.

Cet échange d'informations permet d'améliorer la formation en cours et celle à venir.

UN MODELE DE FORMATION SUR MESURE

IDENTIFICATION DES EFFETS DES OPERATIONS SUR LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

OPERATION 6.4:

SUIVI AUPRES DE L'ENTREPRISE

Des contacts réguliers avec un représentant ou une représentante de l'organisation permettent d'échanger sur différents aspects: inscriptions, abandons, difficultés particulières, réactions et observations quant aux effets de la formation.

Ce suivi permet de s'assurer du bon déroulement des activités, d'apporter des modifications si nécessaires.

Ces contacts avec un représentant ou une représentante de l'organisation sont importants car ils sont susceptibles de nous donner accès à certaines informations véhiculées par les participantes et les participants dans leur milieu de travail.

Ces informations permettront aux spécialistes du collège d'adapter la formation aux réalités du milieu et d'entrevoir les formes d'utilisation de la formation dans le milieu de travail.

Elles permettront aussi, selon le cas, d'adapter les modalités de suivi des activités de formation dans l'entreprise, modalités prévues au plan de formation.

OPERATION 6.5:

SUIVI DES ACTIVITES DE FORMATION DANS L'ENTREPRISE

Les mécanismes prévus pour soutenir la formation sont mis sur pied.

Le suivi des activités de formation permet aux responsables de l'entreprise de continuer à favoriser le transfert dans la situation de travail, même après que les spécialistes du collège ont terminé leur intervention en formation sur mesure.

La participante ou le participant doit faire usage des connaissances acquises et doit être encouragé à le faire.

Il est recommandé que la formatrice ou le formateur ayant dispensé des activités de formation contribue à ce suivi: sa connaissance des participants ou des participantes, du contenu et de l'entreprise en font une personne-ressource indispensable.

Les supérieures et supérieurs immédiats et immédiates doivent être mis à contribution pour ce qui est des activités de suivi. Ils et elles sont en effet dans une position privilégiée pour observer, renforcer et soutenir, encourageant ainsi la participante ou le participant à transférer ses apprentissages de façon durable.

Les autres catégories de superviseures et superviseurs doivent également être sensibilisés au processus en cours, afin d'appuyer les supérieures et supérieurs immédiats qui auront à encadrer le transfert des participantes et participants.

ETAPE 7

EVALUATION

7.1 Evaluation de la réaction des participants et des participantes
7.2 Evaluation du transfert des apprentissages
7.3 Evaluation de l'incidence sur l'entreprise
7.4 Evaluation de l'intervention en formation sur mesure

ETAPE 7: EVALUATION

OPERATION 7.1:

EVALUATION DE LA REACTION DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS

Grâce aux questionnaires remplis par les participants et les participantes à la fin de chacune des activités pédagogiques, il est possible de déterminer leur taux de satisfaction à l'égard de la formation.

Ce questionnaire nous permet d'évaluer plusieurs sujets, par exemple: l'attitude de la formatrice ou du formateur, les méthodes pédagogiques, la pertinence du contenu par rapport au travail, les conditions matérielles...

Cette forme d'évaluation est certes peu révélatrice quant aux effets de la formation. Cependant, elle permet d'améliorer rapidement les conditions dans lesquelles la formation est offerte (locaux, horaires, matériel, etc.)

Ce type d'évaluation contribue donc à améliorer les activités futures.

OPERATION 7.2:

EVALUATION DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

Les responsables d'une entreprise qui donnent un mandat de formation désirent que les apprentissages soient utilisés dans le cadre normal du travail.

Selon la nature des apprentissages, plusieurs types d'évaluation sont possibles: songeons, par exemple, à l'observation directe ou indirecte de la performance au travail, aux enquêtes d'activités, aux entrevues, aux questionnaires, etc.

Participantes et participants, supérieures et supérieurs immédiats, personnel subordonné, pairs peuvent être sollicités pour participer à cette évaluation.

Il est préférable d'attendre trois mois après la fin des activités pour procéder à une telle évaluation. Ainsi, les participantes et les participants ont le temps de mettre en pratique leurs apprentissages et de les intégrer.

Si, après cette évaluation, on constate que le transfert ne se fait pas, on devra s'interroger sur le pourquoi de cet état de fait et mettre en place des mécanismes correctifs qui viseront à encourager le transfert des apprentissages.

UN MODELE DE FORMATION SUR MESURE

IDENTIFICATION DES EFFETS DES OPERATIONS SUR LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

OPERATION 7.3:

EVALUATION DE L'INCIDENCE SUR L'ENTREPRISE

Les responsables de l'entreprise sont en droit de s'interroger sur l'apport de la formation dans son système: par exemple, les activités de formation ont-elles contribué à une plus grande cohérence et une plus grande efficacité?

Nous croyons que c'est aux responsables de l'entreprise qu'il appartient d'évaluer l'incidence des activités de formation sur le milieu de travail.

Les spécialistes du collège peuvent être invités à collaborer à cette évaluation car leur position par rapport à l'organisation leur permette d'appréhender une certaine part de réalité.

Les spécialistes du collège, de par leur position, pourront préciser la nature des contributions, apports et répercussions éventuels, compte tenu des activités réalisées.

Ainsi, les responsables de l'entreprise et les spécialistes du collège comprendront mieux l'incidence de la formation et sauront mieux quelles mesures prendre pour actualiser les répercussions prévisibles. Les activités de suivi qui relèvent de l'entreprise pourront être révisées en fonction de cette évaluation.

OPERATION 7.4:

EVALUATION DE L'INTERVENTION EN FORMATION SUR MESURE

Il s'agit pour les spécialistes du collège de revoir l'ensemble du processus et d'évaluer ses actions.

Trois questions paraissent primordiales:

- les besoins ont-ils été bien définis?
- les activités de formation ont-elles répondu à ces besoins?
- les participantes et les participants utilisent-ils leurs apprentissages dans leur milieu de travail?

Une réponse négative à une seule de ces questions oblige à s'interroger sur la pertinence des actions entreprises et à rechercher des améliorations.

Pendant tout le processus, le professionnel ou la professionnelle en formation sur mesure aura recueilli une somme d'informations de la part des responsables de l'entreprise, de la formatrice ou du formateur et des participantes ou des participants, informations qui leur serviront à réaliser l'évaluation.

Cette évaluation constitue un acte d'apprentissage pour la professionnelle ou le professionnel qui devra veiller à son tour à transférer dans ses interventions futures ce qu'il ou elle aura appris à la suite à cette opération.

CONCLUSION

Au début de ce travail nous avons défini le transfert comme un processus par lequel les apprentissages réalisés au cours d'une activité de formation sont couramment utilisés dans l'exercice des activités professionnelles. Le processus de transfert a été élaboré en s'inspirant, entre autres, du courant cognitiviste qui situe l'apprentissage et le processus de transfert dans l'essence même de l'individu. C'est pourquoi nous avons qualifié d'intrinsèque le processus comprenant les éléments suivants: motivation, acquisition, expérimentation, rétention, performance et transfert. Ce processus intrinsèque est cependant indissociable des facteurs extrinsèques qui influencent l'individu pendant la formation.

Nous avons défini la formation sur mesure et décrit son processus en indiquant à chaque étape les actions susceptibles d'influencer le transfert des apprentissages qui, selon nous, demeure le but ultime d'une formation sur mesure.

A l'analyse, il nous est clairement apparu que l'idée du transfert des apprentissages dans la situation de travail devait être présente pendant tout le processus puisqu'à chacune des étapes, les gestes posés par les partenaires peuvent favoriser ce transfert. Chacun des partenaires a donc des responsabilités particulières à assumer face au transfert.

Les actions des partenaires vous sont présentées sous la forme d'un tableau (tableau 3) qui indiquera à quelles étapes du processus de formation sur mesure ces gestes-clés devraient être posés et quels sont les éléments du processus de transfert que ces gestes-clés peuvent influencer.

Nous constaterons que certaines actions relèvent des spécialistes du collège, d'autres des responsables de l'entreprise. Enfin certaines sont réalisées conjointement. Il est important de souligner que ce partage des responsabilités n'exclut aucunement l'influence mutuelle que les partenaires[1] peuvent exercer l'un sur l'autre.

---

1 Dans le cas de projets de formation où la Commission de formation professionnelle est partenaire avec le Collège auprès de l'entreprise, les responsabilités du Collège sont partagées avec la Commission de formation professionnelle.

TABLEAU 3

GESTES-CLES POUR FAVORISER LE TRANSFERT			
ETAPES DU PROCESSUS DE FORMATION SUR MESURE	COLLEGE	COLLEGE/ENTREPRISE	ENTREPRISE
1. Examen d'une demande de formation:	. s'assurer que les objectifs de la formation s'inscrivent dans les objectifs d'évolution de l'entreprise (motivation, performance); . sensibiliser les responsables de l'entreprise aux responsabilités des partenaires face au transfert (transfert);		. intégrer la formation dans les objectifs d'évolution (motivation, performance);
2. Cueillette et analyse des données:		. faire participer les participantes et les participants éventuels et leurs supérieurs et supérieures au processus d'analyse des besoins (motivation, performance);	
3. Identification des besoins de formation:	. s'assurer que les besoins de formation sont reliés aux tâches actuelles et futures des participantes et des participants (acquisition, expérimentation, performance);		

[illegible] (suite)			
[illegible] DE FORMATION SUR MESURE	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Définition du cadre de la formation:	. vérifier la pertinence d'offrir une formation pour laquelle des unités sont attribuées (motivation);	. développer des stratégies visant à faire diminuer les résistances des partenaires (motivation);	. valoriser la participation à la formation (motivation);
	. déterminer des stratégies pédagogiques en fonction des dispositions à l'apprentissage des participantes et des participants (motivation, acquisition, mémorisation);	. développer des stratégies visant à faire diminuer les résistances du milieu à l'application des apprentissages dans la situation de travail (performance, expérimentation);	. mettre en place les conditions de support à la formation (motivation, acquisition, rétention);
		. mettre en place des mécanismes de soutien au transfert des apprentissages dans un plan de suivi (performance);	
		. faire collaborer les participantes et les participants éventuels à la validation du cadre de la formation (motivation);	

CLEFS-CLES POUR FAVORISER LE TRANSFERT (suite)			
PHASES DU PROCESSUS DE FORMATION SUR MESURE	COLLEGE	COLLEGE/ENTREPRISE	ENTREPRISE
5. Préparation des activités de formation:	. s'assurer de la qualité des formateurs et des formatrices (motivation, acquisition, expérimentation, mémorisation, performance); . formuler des objectifs en termes de résultats à atteindre (motivation, acquisition, mémorisation); . concevoir les activités d'apprentissage en utilisant des exemples tirés du milieu de travail (acquisition, mémorisation);	. informer les formateurs et les formatrices sur la culture organisationnelle de l'entreprise et le climat qui y règne (motivation, acquisition, expérimentation, mémorisation, performance); . faire collaborer les participantes et les participants éventuels et leurs supérieures et supérieurs à la validation des plans de cours (motivation, acquisition, mémorisation);	

CIBLES POUR ENGAGER LE CHANGEMENT (suite)			
BUTS DU PROCESSUS DE FORMATION SUR MESURE	ECOLE	ECOLE/ENTREPRISE	ENTREPRISE
6. Réalisation des activités pédagogiques:	. encadrer les formatrices et les formateurs (acquisition, expérimentation);	. encourager l'utilisation des connaissances acquises en cours de la formation dans la situation de travail (expérimentation, performance);	. intégrer au processus d'organisation du travail, de façon harmonieuse et progressive, les activités de formation et les changements qu'elles suscitent (motivation, rétention, performance);
		. faire le suivi des activités pendant leur réalisation et apporter les modifications nécessaires (selon la cible des modifications: motivation, acquisition, expérimentation, mémorisation ou toutes ces activités)	

CLÉS-CLÉS POUR FAVORISER LE TRANSFERT (suite)			
ÉTAPES DU PROCESSUS DE FORMATION SUR MESURE	COLLÈGE	COLLÈGE/ENTREPRISE	ENTREPRISE
7. Évaluation:	. mettre en place des mécanismes correctifs, s'il y a lieu (selon la cible des correctifs: motivation, acquisition, expérimentation, mémorisation ou toutes ces activités).	. communiquer au partenaire les informations pertinentes à l'évaluation.	. mettre en place des mécanismes correctifs, s'il y a lieu (selon la cible des correctifs: motivation, acquisition, expérimentation, performance ou toutes ces activités).

Nous avons énuméré dans le tableau précédent les responsabilités de chacun des partenaires et indiqué quelles sont celles qui sont assumées conjointement. Cependant, une entreprise qui en est à ses premières expériences en formation sur mesure n'assumera pas spontanément ces responsabilités, souvent parce qu'elle n'évalue pas à sa juste valeur le rôle qu'elle a à jouer face au transfert des apprentissages dans les situations de travail. Le professionnel et la professionnelle qui interviennent en formation sur mesure doivent donc absolument faire apparaître la préoccupation du transfert et les responsabilités des partenaires dès le début du processus de formation sur mesure.

En somme, en plus d'avoir à réaliser avec efficience une série d'opérations qui conduisent à la réalisation d'activités de formation, le professionnel et la professionnelle doivent également considérer, à l'instar de l'entreprise, que la formation est un investissement. Le professionnel et la professionnelle en formation sur mesure sont donc, pour le collège et pour l'entreprise, les personnes-clés qui doivent se préoccuper du transfert des apprentissages et accepter d'assumer les responsabilités inhérentes à une intervention de qualité.

Les conditions propices à une telle intervention seront réunies quand le professionnel et la professionnelle en formation sur mesure transigeront avec des responsables d'entreprise qui partagent le même souci de qualité.

BIBLIOGRAPHIE

1- ANGERS, Pierre et BOUCHARD, Colette, L'action éducative. Une théorie, une pratique, l'intuition dans l'apprentissage, Montréal, Bellarmin, 1985, 156 p.

2- BESSETTE, Pauline, BEAUDIN, Jocelyne, DEMERS, Michel, Quelques caractéristiques de l'apprentissage adulte in Formation des Adultes, Emploi et Immigration Canada, vol. II, 1978, p. 6.

3- CAMPEAU, Daniel, LE ROUX, Jeanne, La formation sur mesure, 2 tomes, Montréal, Fédération des Cégeps, Juin 1978.

4- DUFRESNE-TASSE, Collette, Les tours de main de l'enseignement aux adultes, gastronomie ou tambouille? in Formation des Adultes, Emploi et Immigration Canada, vol. II, 1978, p. 18.

5- GAGNE, Ellen D., The cognitive psychology of school learning, Boston, Little, Brown & Company, 1985, 374 p.

6- GAGNE, Robert M., Les principes fondamentaux de l'apprentissage. Application à l'enseignement, Montréal. Editions H.R.W. 1976, 148 p.

7- GITLOW, S., GITLOW, Shelly, The Deming Guide to Quality and Competitive Position, Prentice-Hall Inc., New-Jersey, Englewood Cliffs, 1987, 247 p.

8- HAUSER, et al., L'investissement formation, Paris, Les Editions d'organisation, 1985, 158 p.

9- Kolodny, et al., Structuration des emplois et systèmes socio-techniques, Ottawa, Travail Canada, Section de la qualité de vie au travail, Novembre 1979.

10- LANDRY, J., Programme de perfectionnement aux habiletés: un modèle opérationnel de conception. Mémoire inédit de maîtrise. Psychologie industrielle et organisationnelle. Université de Monréal, 1969.

11-LAROUCHE, Viateur, Formation et perfectionnement en milieu organisationnel, Ottawa, Editions J.C.L., 1984. 431 p.

12- PERIGORD, M., Réussir la qualité totale, Paris, Ed. d'Organisation, 1987.

13- PROULX, P., La formation sur mesure et ses exigences organisationnelles, Montréal, Méthodus, Novembre 1987.

14- Québec. Conseil supérieur de l'Education, Avis sur la formation professionnelle de la Main-d'oeuvre: le contexte et les enjeux éducatifs des prochains Accords Québec-Ottawa, Le Conseil, Québec, août 1986.

15- ROBINSON, Floy G., Study Guide for Ausubel/Robinson School Learning, An introduction to Educational Psychology, New-York, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1970.

16- SAVOIE, André, Le perfectionnement des ressources humaines en organisation. Théories, méthodes et applications, Montréal, Agence d'Arc, 1987, 202 p.

17- THOMAS, M.A., Un modèle d'intervention en formation sur mesure dans R et D ... et plus. Service de recherche et de développement pédagogique, Cégep de Saint-Jérôme, vol. 2, nos. 5-6, 1987.